

Thomas S. Clay

Jakie są obowiązki współników?

Palestra 48/3-4(543-544), 100-105

2003

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

PUNKTY WIDZENIA

Thomas S. Clay

Jakie są obowiązki wspólników?*

„Wspólnicy, którzy regularnie nie osiągają wymaganych od nich celów powinni zostać pozbawieni statusu wspólnika-właściciela.

Kiedy jednego wieczoru, w gronie wspólników zarządzających powiedziałem tę myśl, ktoś spośród nich powiedział: – „Czy to stwierdzenie nie jest zbyt surowe?”. Odpowiedziałem: – „Może brzmieć surowo, ale jest w oczywisty sposób sprawiedliwe. To nie jest w porządku, żeby część wspólników właściwie świadczyła na rzecz firmy starając się o utrzymanie spółki w jak najlepszej kondycji a reszta, podejmując samodzielnie decyzję, nie czyni tego. Jeśli dokonuje się takiego wyboru – wówczas spółka ma prawo, a nawet obowiązek żądać, aby ci wspólnicy ponieśli tego konsekwencje. Wypełnianie swoich obowiązków jest podstawą uczciwości relacji pomiędzy wspólnikami”.

Firmy prawnicze stale dążą do zdefiniowania obowiązków wspólników. Dążenia te są zaostrzone, ponieważ zmieniły się „reguły gry” w profesji prawniczej. Poprzedzka została podniesiona i już obniżona nie będzie.

Jasne określenie minimum obowiązków, ocena, czy wspólnik wypełnia je czy nie, są coraz ważniejsze dla każdej firmy prawniczej niezależnie od jej rozmiaru, usytuowania, specjalizacji itp. Firmy, które nie czynią tego, ryzykują odejściem tych, którzy tworzą „wartości dodane” firmy, spowodowanym stałym negowaniem przyjętych założeń, wewnętrznymi swarami, stagnacją, podziałami i zrywaniem ustaleń.

* Copyright Altman Weil, Inc., Newtown Square, PA, USA, www.altmanweil.com. All rights reserved. Artykuł został opublikowany w czasopiśmie „*International Legal Practitioner*” (vol. 27 no 3 September 2002) wydawanym przez International Bar Association. Altman Weil, Inc. wyraziło zgodę na publikację tłumaczenia artykułu w „Palestrze”.

Artykuł ten przedstawia, w moim przekonaniu, **minimum wkładu, jakiego powinno się oczekiwać od wspólnika, właściciela w firmie prawniczej. Wszystko to, czego ponadto** firma mogłaby wymagać, powinno być profesjonalnie rozważone, musi być koncepcyjnie powiązane z interesem firmy (jak np. działalność *pro bono*, dająca pozytywny obraz firmy w społeczeństwie a także przynosząca korzyści dla firmy).

Wspólnik nie wypełnia swoich obowiązków jako właściciel firmy, jeśli nie spełnia wszystkich minimalnych wymagań stawianych wspólnikom. Celem tego artykułu jest więc danie czytelnikom sposobności do dokonania przemyśleń o ich spółce; jak ona funkcjonuje i jak poszczególni wspólnicy świadczą na jej rzecz. Jeśli czytelnik będzie w stanie zidentyfikować pewne minimum świadczeń na rzecz spółki, a nie tylko godziny pracy zawodowej w niej, będzie to tylko użyteczne i korzystne dla firmy.

DEFINICJA WŁAŚCICIELA

Bez silenia się na zabieg zdefiniowania albo wysiłki językowe ważne jest jednak upewnienie się, że posługujemy się tą samą definicją wspólnika współwłaściciela. W mojej opinii, właściciele firmy prawniczej to ci, co świadczą na rzecz firmy w każdy sposób przedstawiony w tym artykule. **Oni dzielą ryzyko i korzyści, inwestują swój czas i kapitał we wspólne przedsięwzięcie i czynią to w sposób zorientowany na dobro firmy (wspólnicy niewłaściciele powinni pozostać w tej roli do czasu, kiedy zaczną wypełniać lub będą zdolni wypełniać ustalone minimum obowiązków).** Właściciele mają prawo do ustalonych uprawnień wynikających z własności. Dodatkowo wyrazili oni zgodę na podjęcie większych obowiązków niż niewłaściciele. Wygląda, że zbyt wielu wspólników wierzy, że ich obowiązki i świadczenia na rzecz spółki mogą zmniejszyć się, kiedy osiągnęli szaty właściciela. To jest zjawisko, które firmy muszą przezwyciężyć, w momencie kiedy się pojawi.

WARTOŚĆ DODANA

Uzyskiwanie i tworzenie wartości dodanej stało się powszechnym dążeniem wszystkich. Ale wartość dodana mówiąc precyzyjnie, to jest to, czego my oczekujemy od wspólników. Oni muszą podnosić wartość firmy poprzez dodatkowe działania/dodatkową aktywność ponad wykonywaną pracę prawniczą.

Rozważmy pracę wspólnika, który wykonuje swoją pracę jako prawnik prowadzący sprawy sądowe osiągając zwykle 2300 godzin obciążalnych rocznie; rachunki te są regularne i stąd rezultaty tego rodzaju prawników są oceniane bardzo wysoko. Wspólnik ten nie robi jednak nic innego. Jego wkład pracy jest bardzo wartościowy w danym roku, ale firma nie jest przez to lepsza w następnym roku czy latach następnych. Co nowego lub trwałego wniesie ten wspólnik, czym poprawi powodzenie firmy albo jej konkurencyjność? Nic poza tym, że jest on bardzo wydajnym wytwórcą.

Albo co myśleć o 53-letnim wspólniku, który dostrzega, że jego wyniki zaczynają się obniżać do poziomu zaledwie 1100 godzin rocznie, a poza tym nie robi on nic innego dla firmy. Powiada on, jestem gotów robić wszystko, co jest pracą prawniczą, lecz robi bardzo niewiele, aby uzyskać pracę od klientów albo innych prawni-

ków w firmie. Dodatkowo ma negatywny wpływ w firmie narzekając, że firma przestała być zespołowa i zatraciła swoją duszę.

Żadna z tych osób nie działa jak właściciel. Chociaż oni mogą mieć wartość dla firmy w bieżącej chwili, lecz na pewno nie są oni **wartością dodaną** dla firmy.

FAŁSZYWOŚĆ KONCEPCJI PODZIAŁU RÓL MIĘDZY WSPÓLNIKAMI

W przeszłości mawiało się, że firmy mają „łowców” – wspólników, którzy znajdują klientów; „konceptualistów” – wspólników, którzy ogarniają intelektualnie pracę firmy; „organizatorów” – wspólników, którzy ogarniają organizacyjnie pracę firmy; „dziobaczy” – wspólników, którzy przerabiają codzienną pracę prawniczą. Sądzono, że wspólnicy mogą swobodnie, w sposób niezależny dokonywać wyboru roli dla siebie i w ten sposób wypełniać swoją powinność wspólnika. Firm nie stać na ten luksus. Jak we wszystkich bardzo konkurencyjnych i wymagających przedsiębiorczości sytuacjach właściciele muszą robić wszystko. Nie oznacza to, że „mieszanina” powinności będzie taka sama dla wszystkich wspólników. Nie wszyscy mogliby znaleźć nowe zlecenie w równym stopniu, jak i nie wszyscy byliby zdolni wykonywać otrzymane zlecenia na tym samym poziomie. Rzecz w tym jednak, że należy oczekiwać wysiłków wszystkich we wszystkich dziedzinach, jeśli mają oni być traktowani jako właściciele.

Firmy chcące działać dobrze, winny zapomnieć o teorii podziału ról, ponieważ oznacza to dokonanie wyboru jednego lub dwóch sposobów świadczenia na rzecz firmy. Właściciele muszą wypełniać wszystkie funkcje.

Świadczenia (Powinności). Wyścig się rozpoczął. Nie jest to niczym winą, że nie zostanie zatrzymany. Oznacza to, że wspólnicy w firmach prawniczych muszą postępować jak prawdziwi właściciele przedsiębiorstw, którzy zważają na produkcję i jej sprzedaż, zarządzanie i zyskowność. Czego zatem oczekujesz od każdego z twoich partnerów?

NALEŻYTA JAKOŚĆ OBSŁUGI KLIENTA

Obowiązek (Zobowiązanie). Każdy wspólnik jest zobowiązany do świadczenia pracy o jakości podporządkowanej interesowi klienta. Oznacza to, że klienci firmy, (potencjalni) klienci jak również wewnętrzni klienci (inni wspólnicy) muszą otrzymywać taki sam stopień zainteresowania, sposób załatwiania ich spraw, terminowość ich załatwienia itd., której wspólnik oczekuje od innych wspólników.

Środki. Na w pełni ukształtowanym rynku usług prawniczych „ceną przyjęcia” jest kompetencja zawodowa. Jakość pracy podporządkowana interesowi klienta stawać się będzie wyznacznikiem konkurencyjności. Prawnicy nie mają już komfortu w świadczeniu usług o poziomie jakości przez nich określanym. Ich klienci i potencjalni klienci mają duże możliwości wyboru, co pozwala im na podwyższanie wymagań. Wspólnicy muszą także służyć pozostałym wspólnikom i ich klientom w sposób, który jest do zaakceptowania przez nich. Zapewnienia i deklaracje firm prawniczych zawarte w broszurach firmowych są wypełnione zwrotami o misji firmy w świadczeniu usług prawniczych o najwyższej jakości. Niestety, firmy bardzo

często ignorują dokonywanie oceny jakości usług wspólników, ponieważ każdy z nich dostarcza bardzo wysoko płatnych usług. Tak długo, jak ten stan rzeczy trwa to uznaje się, że wspólnik spełnia stawiane mu kryteria jego przydatności.

POZYSKIWANIE NOWYCH KLIENTÓW

Obowiązek. Powinnością wspólnika jest aktywne uczestniczenie w wysiłkach służących pozyskiwaniu nowych klientów tak dla siebie, jak i dla pozostałych wspólników bądź wraz z nimi.

Środki. Każdy prawnik może na swoją miarę pomóc w rozwoju firmy, poszerzeniu grona jej klientów. Nie każdy powinien aspirować do roli przysłowiowego „zaklinacza deszczu”, byłoby to nierozsądne. Jednakże każdy ze wspólników musi dążyć do pozyskiwania nowych klientów poprzez rozwój i właściwą dbałość o wizerunek firmy. Służą temu publikacje ukazujące kompetencje autorów/prawników, wykłady, budowanie sieci kontaktów zawodowych, współpraca z innymi prawnikami i tym podobne działania, które są bardzo efektywnymi metodami pozyskiwania nowych klientów.

ZARZĄDZANIE

Obowiązki. Każdy wspólnik ma obowiązek uczestniczenia w zarządzaniu (w jakiejś jego części) firmą zapewniając efektywne i spójne prowadzenie jej działalności tak od strony profesjonalnej jak i jej wydajności.

Środki. Zapotrzebowanie firm prawniczych na zapewnienie sprawnego zarządzania wzrosło w stosunku do tego, który istniał 10 lat temu. Niektóre z tych potrzeb są ciągle jak np. istnienie w firmie wspólnika, który jest liderem; istnieje również zapotrzebowanie na takich, którzy są np. w stanie działając *ad hoc* dokonać oceny planu ubezpieczenia firmy od odpowiedzialności cywilnej. Jeśli firma zaakceptuje posiadanie profesjonalnego menadżera, który nie jest prawnikiem, zarządzającego firmą bez niedopuszczalnego wkraczania w dziedziny działalności zawodowej firmy, pozwoli to na uwolnienie prawników z wielu funkcji zarządzających. Jednakże, jak na razie, właściciele muszą wykazywać znaczne doświadczenie i ofiarność w zarządzaniu. W przeciwnym wypadku firma utraci swoją konkurencyjność.

PRZEKAZYWANIE WIEDZY I UMIEJĘTNOŚCI

Obowiązek. Każdy wspólnik powinien metodami zarówno formalnymi jak i nieformalnymi uczestniczyć w rozwoju młodych prawników w efektywnych praktyków. Mam tu na myśli: mentorstwo, programy doskonalenia zawodowego, przekazywanie informacji oraz uzyskiwanie informacji zwrotnej, pouczanie i uzyskiwanie sprawozdań od podwładnych, programy szkoleniowe etc.

Środki. Przekazywanie wiedzy i umiejętności w zakresie warsztatowym i praktycznej wiedzy prawniczej jest zaniedbane w wielu amerykańskich firmach prawniczych. Wzmaga to frustrację młodych prawników, że nie nabywają umiejętności tak szybko, jak powinni i w rezultacie nie osiągają należytej wartości rynkowej. Pośród niektórych prawników korporacyjnymi panuje przekonanie o niecelowo-

ści używania przez firmy prawnicze młodych prawników, ponieważ prawnicy ci nie są w stanie dostarczać, a tym samym stworzyć, wartości dodanej. Tymczasem im szybciej nowi prawnicy nabędą umiejętności zawodowych, tym szybciej będzie można rozpoznać ich rzeczywistą wartość.

TROSKA O DOBRO FIRMY

Obowiązek. Każdy wspólnik musi działać w sposób zespołowy, zgodny z celami firmy, zasadami i procedurami traktując wszystkich prawników i pracowników z szacunkiem kładąc firmę na pierwszym miejscu, nie tolerując żadnych głupstw.

Środk. Firmy prawnicze nie mają w żadnym przypadku czasu na działanie oparte na aberacyjnym zachowaniu prawników, nawet wydajnym w sensie ekonomicznym. Co więcej, tolerując takie zachowanie przekazujemy innym prawnikom błędne sygnały. Tak, jak opowiadał mi jeden z partnerów zarządzających, że jego firma przeżywała ciężko przez wiele lat, co zrobić z jednym prawnikiem o imieniu Bill, który był bardzo wydajnym, wyjątkowo efektywnym, lecz absolutnie nie nadającym się do pracy w zespole. Kiedy wreszcie Bill odszedł bądź był poproszony, aby odejść, niemal natychmiast po tym fakcie zapanowało w firmie ogólne przekonanie, że powinno to stać się wiele lat przedtem. Efektywna organizacja nie toleruje zachowań destrukcyjnych.

OSOBISTY WKŁAD W TWORZENIE DOCHODU

Obowiązek. Każdy ze wspólników winien dążyć do uzyskiwania wynagrodzenia od klientów za pracę wykonaną jako prawnik w ciągu roku w kwocie, która mogła by pokrywać jego wynagrodzenie i przypadające koszty ogólne.

Środk. W czasach, kiedy w firmach prawniczych trudno jest osiągnąć stan liczącej się przewagi wpływów finansowych, kiedy jest nieustanny nacisk na godziny pracy sprzedanej, stawek za pracę i realizacji tych założeń jest konieczne, aby wszyscy prawnicy byli twórczy (z punktu widzenia ich wydajności). Celem każdego wspólnika jest wypełnianie założeń ekonomicznych firmy oraz udziału w zyskach uzyskanych z innych źródeł, wytwarzanych np. przez współpracowników.

Z praktycznego punktu widzenia nie każdy więc właściciel będzie oceniany z tego punktu widzenia w oparciu o liczby. Można akceptować sytuację, kiedy prawnik jest zobowiązany przez firmę do świadczenia na jej rzecz w inny sposób. Te „inne sposoby” mogą być i powinny być oceniane jako stanowiące wartość dla firmy. Jednakże w przypadku braku wytwarzania wartości dodanej w ten sposób, wydajność wspólnika zostaje oceniona poprzez „liczby”.

PODSUMOWANIE

Ocena wspólników i określanie, co jest jego czy jej obowiązkiem, nie jest zadaniem łatwym. To jest takie zadanie, które musi być wykonalne, ulepszane i jasne.

Do artykułu dołączony jest formularz, który może być pomocny w ocenie wspólników, a przynajmniej może spowodować dyskusję między nimi, jakie są ich obowiązki, za co są odpowiedzialni i jak powinni się wzajemnie oceniać.

Stosownie do opinii jednego ze wspólników zarządzających w pewnej firmie, która wprowadziła taki program i który był zapytany, jak odbyła się po wprowadzeniu programu wypłata zysku, udzielił odpowiedzi, że „Decyzje nie były łatwiejsze, ale działaliśmy według zestawu jasnych kryteriów i oceny były racjonalne”. To jest wszystko, czego możemy chcieć.

OCENA OSIĄGNIĘĆ WSPÓLNIKÓW

Odpowiedz na następujące pytania w stosunku do każdego ze wspólników.

Użyj następującej skali ocen w dziedzinach wymienionych poniżej:

- 1 = osiągnięcia nie do zaakceptowania
- 2 = poniżej wymaganego poziomu
- 3 = osiągnięcia wystarczające
- 4 = osiągnięcia powyżej wymaganych
- 5 = osiągnięcia nadzwyczajne

Dziedziny oceniane

- 1. Jakość obsługi klienta

Czy oceniany wspólnik świadczy stale wymaganą jakość obsługi klienta?

- 2. Pozyskiwanie nowych klientów

Czy oceniany wspólnik angażuje się w pozyskiwanie nowych klientów przez siebie i innych wspólników?

- 3. Zarządzanie

Czy oceniany wspólnik uczestniczy jak należy w prowadzeniu (zarządzaniu) firmą?

- 4. Przekazywanie wiedzy i umiejętności

Czy oceniany wspólnik wypełnia swoje obowiązki mentora lub szkolącego itp.?

- 5. Troska o dobro firmy (Dbałość o firmę)

Czy oceniany wspólnik postępuje stale w sposób wykazujący troskę o dobro firmy?

- 6. Wyniki finansowe

- honorarium zapłacone – ____
- honorarium powyższe pomniejszone o koszty ogólne firmy – ____
- honorarium powyższe pomniejszone o już pobrane kwoty (np. zaliczki na zysk) – ____
- wartość wkładu wspólnika (czy poniżej zakładanego poziomu) – ____
- czy oceniany wspólnik wypełnia swoje obowiązki jako wspólnik?
tak ____ nie ____

Uwagi:

- czy oceniany wspólnik powoduje, że spółka jest bardziej wartościowa?
tak ____ nie ____

Uwagi:

Tłumaczenie: *adw. Wiesław Szczepiński*